

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ»**

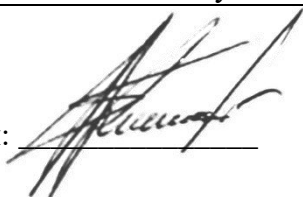
З В І Т

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Економіки, управління та адміністрування
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма	Торговельний менеджмент
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Винограденко Д. О.
Курс, академічна група	4 курс, група МБ-21

Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики			Відмітки про виконання
		1	2	3	
1	Організаційно-економічна характеристика об'єкту практики	+			Виконано
2	Планування, управління та контроль діяльності на підприємстві	+			Виконано
3	Характеристика товарної політики підприємства		+		Виконано
4	Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства (організації, установи)		+		Виконано
5	Індивідуальне завдання			+	Виконано
6	Складання та захист звіту			+	Виконано

Керівник практики: _____



викладач Тетяна БОЛОТОВА
(посада, ім'я, прізвище)

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центра Трейд» – українська компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі кавою, чаєм, какао та прянощами. Заснована у 2020 році в Львівській області, вона активно розвиває свою діяльність у сфері постачання кавового обладнання, франчайзингу кав'ярень та навчання бариста.

Компанія пропонує комплексні рішення для бізнесу, включаючи оренду кавомашин, ремонт обладнання та доставку води для приготування якісного еспресо. Крім того, вона займається продажем кондитерських виробів, побутових електротоварів та засобів для чищення.

Місія підприємства полягає в забезпеченні українських любителів чаю та кави гарячими напоями неперевершеної якості. Фахівці постійно стежать за незмінністю смакових якостей всіх видів чаю та кави, що поставляються підприємством до України.

Організаційна структура управління ТОВ «Центра Трейд» представлена на рисунку 1.

Керівництво підприємством здійснює директор, під безпосереднім управлінням якого знаходяться керівники основних напрямів: директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

Комерційний директор відповідає за організацію бізнес-процесів, пов'язаних з продажем товару зі складу, включаючи закупівлю бакалійної продукції та її подальшу реалізацію. До його основних обов'язків входить пошук постачальників, розширення клієнтської бази, проведення переговорів та укладання договорів.

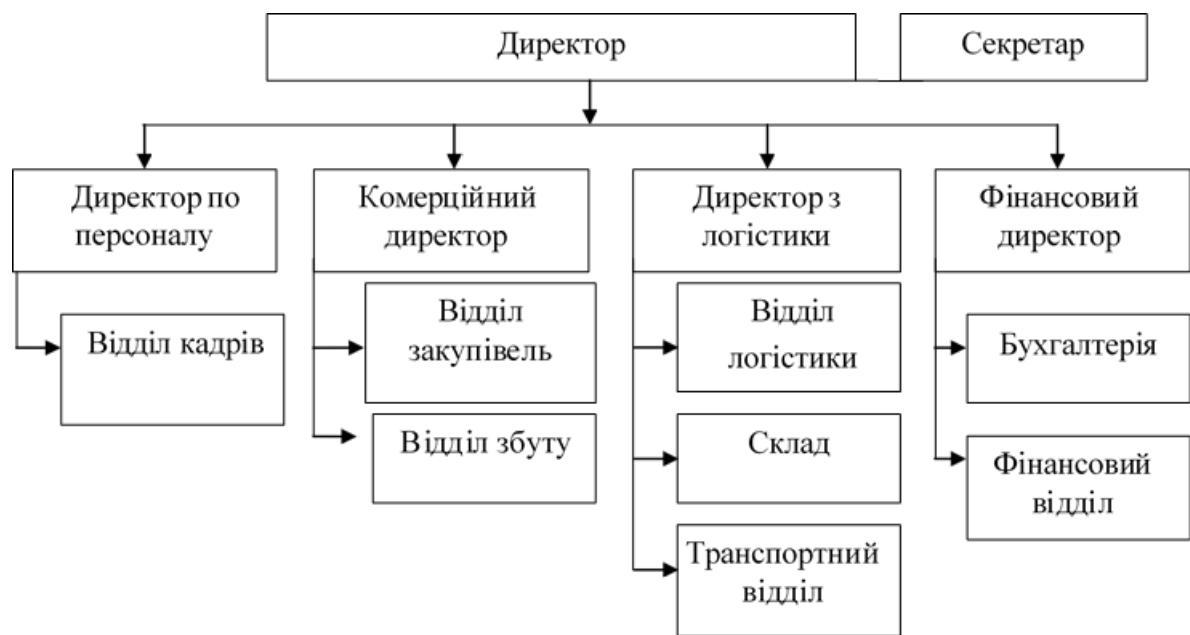


Рисунок 1 – Організаційна структура управління ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

Оскільки підприємство належить до категорії малого бізнесу, воно не має можливості утримувати додатковий персонал для виконання допоміжних бізнес-процесів. Саме тому функції, пов'язані із забезпеченням безпеки та юридичним супроводом, передані на аутсорсинг. За контроль оперативного та якісного виконання таких процесів відповідає директор з персоналу. Він також координує адміністративно-господарське забезпечення діяльності компанії, визначаючи оптимальний обсяг фінансових ресурсів, які можна виділити на ці потреби, та контролюючи їхнє цільове використання.

Далі розглянемо основні фінансово-економічні показники роботи підприємства за останні три роки (таблиця 1).

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що у 2023 р. прибуток від реалізації товарів, продукції, робіт та послуг зріс порівняно з 2022 р. на 24 403 тис.грн., що становить 23,2%. Подібна тенденція до збільшення продовжилася у 2024 р., коли обсяг виручки зріс на 27 867 тис.грн., або на 21,5% у порівнянні з попереднім роком. Позитивні зміни також простежуються у показниках собівартості продукції та валового прибутку.

Таблиця 1 – Основні показники діяльності ТОВ «Центра Трейд»

Показники	Рік			Абсолютна зміна, +/-		Темп зміни, %	
	2016	2017	2018	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Дохід від продажу продукції, тис. грн.	105047	129450	157317	24403	27867	123,2	121,5
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	92101	106464	128753	14363	22289	115,6	120,9
Валовий прибуток, тис.грн.	21456	22986	28564	1530	7108	107,1	124,3

Джерело: складено автором

Зростання собівартості свідчить про збільшення виробничих витрат, проте варто зазначити, що темпи цього зростання залишаються нижчими за темпи збільшення доходів від продажів. Це свідчить про стабільну фінансову ситуацію підприємства та відсутність ризику збитковості. Особливо помітною є динаміка зростання у 2024 р., коли як абсолютні, так і відносні фінансово-економічні показники суттєво перевищили результати попередніх років. Такі зміни позитивно вплинули на підвищення показника рентабельності продажів. Розрахунок рентабельності продажів здійснюється шляхом визначення співвідношення прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг або чистого прибутку до загального обсягу виручки.

Динаміка рентабельності ТОВ «Центра Трейд» представлена на рисунку 2.

Згідно з проведеними розрахунками, показник рентабельності продажів ТОВ «Центра Трейд» за період аналізу зріс з 0,5% до 2,7%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку комерційної діяльності компанії.

Отже, упродовж 2022–2024 р. простежується стійка позитивна динаміка ключових показників діяльності підприємства.

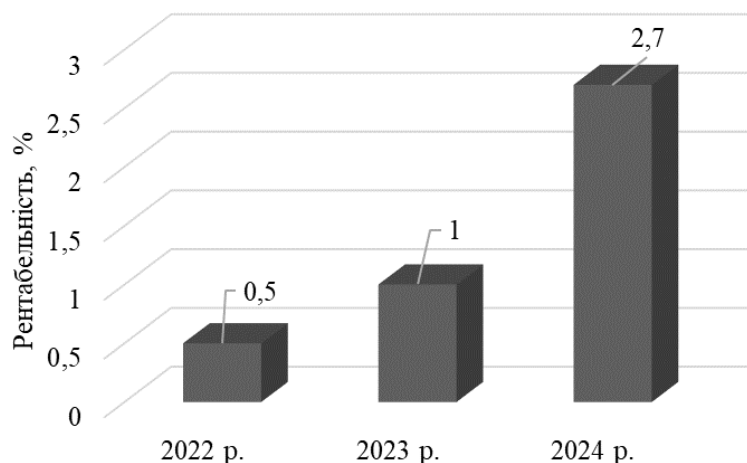


Рисунок 2 – Динаміка рентабельності ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

З огляду на предмет цього дослідження варто розглянути показники, що відображають стан і ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Центра Трейд». Вони наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2 – Ключові показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Центра Трейд»

Показники	Рік			Абсолютна зміна, +/-		Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чисельність працюючих, чол.	61	59	46	- 2,00	-13,00	96,72	80
Фонд оплати праці, тис.грн.	39456	21799	15183	-17657	- 6616	55,2	70,0
Середньомісячна зарплата, тис.грн.	53,9	30,80	27,50	- 23,1	- 3,3	57,1	89,29
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	17220,8	17009,2	20263,2	-211,6	3254	98,8	119,1

Джерело: складено автором

Як показано в таблиці 2, рівень продуктивності праці у 2022 р. становив 17220,8 тис.грн./чол., у 2023 р. цей показник знизився до 17009,2 тис.грн./чол., що на 211,6 тис.грн./чол. (1,2%) менше порівняно з попереднім роком. У 2024 р.

продуктивність зросла до 20 263,2 тис.грн./чол., що означає приріст на 3 254 тис.грн./чол. (19,1%) у порівнянні з 2023 р. Середньомісячна заробітна плата, навпаки, демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2022 р. вона становила 53,9 тис.грн., то у 2023 р. зменшилася до 30,8 тис.грн., а у 2024 р. досягла 27,5 тис.грн. Скорочення заробітної плати у 2023 р. відносно 2022 р. склало 23,1 тис.грн. (42,9%), а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – 3,3 тис.грн. (10,71%). При цьому темпи зростання продуктивності праці у 2023–2024 рр. значно перевищують темпи зниження рівня заробітної плати, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Скорочення чисельності персоналу з 2023 р. по 2024 р. на 46 осіб було зумовлене цілеспрямованими заходами адміністрації ТОВ «Центра Трейд», спрямованими на оптимізацію витрат на оплату праці. Це призвело до збільшення навантаження на працівників, які залишилися у штаті. Одночасно компанія реалізувала стратегію кадрового оновлення, що дозволило залучити більш кваліфікованих спеціалістів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Структура кадрового складу ТОВ «Центра Трейд» представлена в таблиці 3.

Таблиця 3 – Кадровий склад ТОВ «Центра Трейд»

Найменування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2023 р./2024 р., %
Директор	1	1	1	-
Секретар	1	1	1	-
Заступники директора	2	2	2	-
Бухгалтера	3	3	3	-
Комерційний директор	1	1	1	-
Старші менеджери	6	5	5	80
Менеджери по продажам	15	15	11	79
Мерчендайзери	6	6	4	80
Менеджери по УП	2	2	2	75
Юристи	3	3	2	67
Фінансисти	2	2	1	50
Менеджери по закупівлям	7	6	4	67
Менеджери по маркетингу	6	6	4	80
Водії	6	6	5	67
Разом	61	59	46	77,9

Компанія активно застосовує систему стимулюючих та компенсаційних виплат, зокрема щоквартальні премії та винагороди за досягнення у виробничій діяльності.

В таблиці 4 наведені дані щодо кадрових змін у ТОВ «Центра Трейд». Згідно з цими показниками, у 2023 р. кількість працівників, які залишили компанію протягом першого року роботи, склала 12 осіб, а частка персоналу, що не пройшов випробувальний термін, становила 10%.

Таблиця 4 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Центра Трейд»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2023 р./2024 р.,%
Середньооблікова чисельність, чол.	61	59	46	77,9
Прийнято протягом року нових працівників, чол.	15	19	41	226,3
Вибуло працівників, чол.	12	10	42	420
- вихід на пенсію, на навчання, в армію, чол.	-	-	8	-
- по власному бажанню, чол.	7	4	22	800
- за порушення дисципліни, чол.	5	6	12	200,0
Оборот прийому, %	24,6	32,2	90	279,5
Оборот вибуття, %	19,67	17	91,3	326,8
Загальний оборот, %	44,2	49,2	180	136,1
Плинність кадрів, %	19,67	17	91,3	326,8
Коефіцієнт сталості кадрів, %	55,73	50,84	0,00	-

Джерело: складено автором

Значний рівень плинності кадрів у 2023 р. був результатом цілеспрямованих заходів адміністрації ТОВ «Центра Трейд», спрямованих на оптимізацію витрат на оплату праці. Як наслідок, працівники, що залишилися в штаті, отримали підвищене навантаження. Одночасно підприємство запровадило стратегію кадрового оновлення, орієнтовану на залучення більш кваліфікованих спеціалістів для підвищення конкурентоспроможності компанії. При цьому адміністративний склад залишався незмінним упродовж року. Варто зазначити, що коефіцієнт сталості кадрів на підприємстві є досить низьким, що свідчить про значні зміни у штатному складі персоналу. У цьому контексті необхідно детально проаналізувати рекрутингові процеси в компанії.

У ТОВ «Центра Трейд» використовується два основні підходи до залучення персоналу: зовнішні джерела і внутрішні джерела.

До зовнішніх джерел належать: навчальні заклади різних рівнів підготовки; комерційні освітні центри; кадрові агентства та посередницькі фірми; центри зайнятості; професійні асоціації та галузеві об'єднання; загальний ринок праці.

Внутрішні джерела включають: скорочення та реорганізацію персоналу у зв'язку зі змінами у структурі послуг; перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників; внутрішнє переміщення персоналу між підрозділами.

Далі розглянемо застосовувані зовнішні джерела та методи підбору персоналу ТОВ «Центра Трейд» (таблиця 5).

Таблиця 5 – Зовнішні джерела та методи підбору персоналу, які застосовуються на ТОВ «Центра Трейд»

Рік	Кількість працівників, набраних з допомогою зазначеного методу, чол.				
	Розміщення оголошень в місцевій газеті	Рекрутингове агентство	Оголошення про набір по радіо	Ресурси мережі Інтернет (спеціалізовані сайти)	Державні центри зайнятості
2022	3	1	3	6	2
2023	4	2	4	7	2
2024	6	8	7	15	5

Джерело: складено автором

Розподіл чисельності персоналу, залученого через різні канали, представлено на рисунку 3. Як видно, частка працівників, набраних через рекрутингові агентства та онлайн-ресурси, значно перевищує показники інших джерел. Цікаво зазначити, що протягом 2023–2024 р. підприємство не здійснювало залучення персоналу з внутрішніх резервів, що може свідчити про недостатню увагу до оцінки наявного кадрового складу.

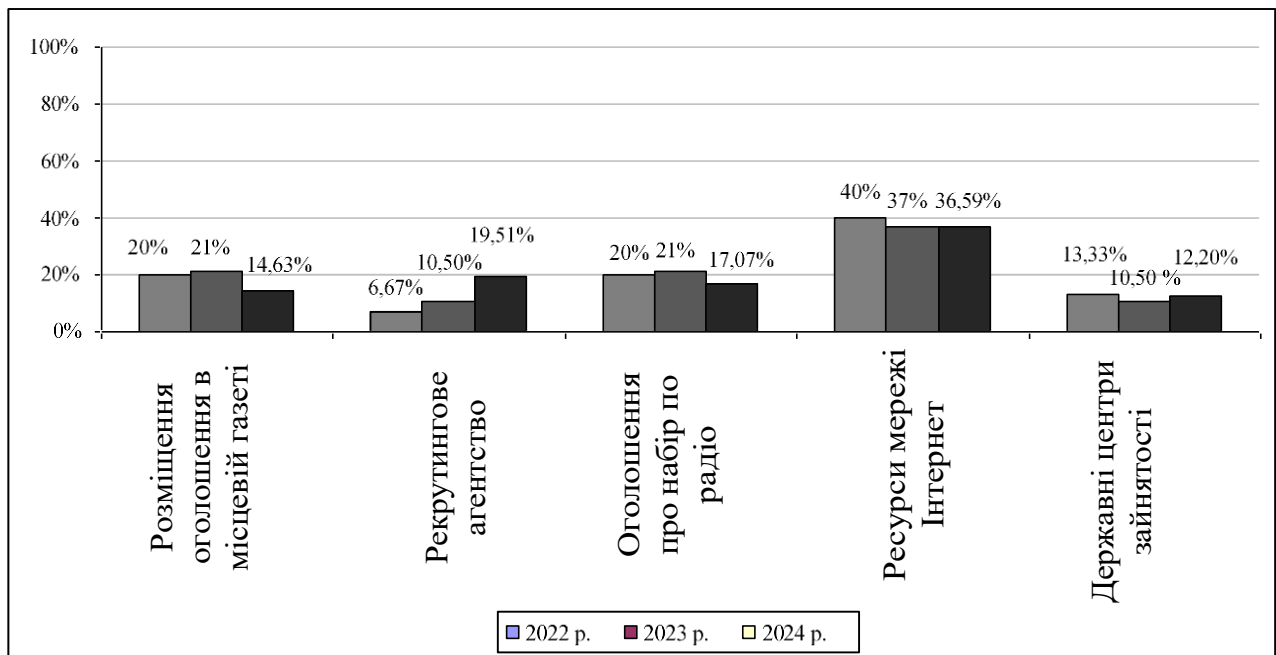


Рисунок 3 – Дольовий розподіл чисельності персоналу ТОВ «Центра Трейд», залученого з використанням різних ресурсів

Джерело: складено автором

Управління персоналом у ТОВ «Центра Трейд» передбачає два види підбору кадрів: плановий та позаплановий. Кожен із них має власні особливості та вимагає різних підходів до закриття вакансій.

Плановий набір здійснюється, коли підприємство заздалегідь приймає рішення про створення нової вакансії. У таких випадках проводиться цілеспрямований пошук кандидатів відповідно до визначених вимог.

Позаплановий набір відбувається у ситуаціях, коли працівники звільняються з причин, які неможливо передбачити, наприклад, через службу в армії, зміну місця проживання або сімейні обставини. У таких випадках адміністрація змушена оперативно закрити вакансії, щоб уникнути фінансових втрат.

Окрім цього, позаплановий набір може бути пов'язаний із запуском нових проектів. Якщо у компанії недостатньо внутрішніх ресурсів для їх реалізації, проводиться терміновий набір додаткових співробітників.

Однією з проблем кадрової системи підприємства є те, що керівництво самостійно займається відбором персоналу, що відволікає від виконання основних посадових обов'язків. Відсутність кадрового менеджера, який би відповідав за рекрутингові процеси, адаптацію нових співробітників та моніторинг рівня їх задоволеності роботою, є суттєвим недоліком кадрової політики ТОВ «Центра Трейд».

Розглянемо витрати, пов'язані з процесом підбору та відбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд», а також оцінімо їх ефективність. Дані щодо прямих витрат підприємства, а також кількість претендентів на вакансії залежно від застосовуваних методів рекрутингу, наведені у таблиці 6.

Таблиця 6 – Вихідні показники для оцінки ефективності різних методів підбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд»

Найменування	Джерела підбору персоналу				
	Розміщення оголошень в місцевій газеті	Рекрутингова агенція	Оголошення про набір по радіо	Використання мережі Інтернет	Державні центри зайнятості
Кількість працівників, набраних за допомогою зазначеного методу, чол.	6	8	7	15	5
З них працівників, які звільнилися протягом одного року, чол.	2	-	1	1	1
Кількість працівників, що просунулися по службі протягом одного року, чол.	-	1	-	1	-

Джерело: складено автором

Дані про фінансові витрати на використання різних джерел залучення персоналу у ТОВ «Центра Трейд» наведені в таблиці 7.

Таблиця 7 – Аналіз витрат і ефективності методів підбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд», 2024 р.

Ресурс, що використовується	Загальні прямі витрати, тис.грн.	Кількість залучених, чол.	Загальні непрямі витрати, тис.грн.	Чисельність працівників, найнятих під час використання методу	Витрати на одиницю праці, тис.грн.
Оголошення у газеті	2	8	8	6	1,66
Рекрутингове агентство	9	12	15,02	8	3,00
Оголошення по радіо	22,1	7	9,48	7	5,51
Інтернет	1,44	17	5,08	15	0,43
Державні центри зайнятості	0	7	6,76	5	1,35
Разом	34,54	51	40,34	41	11,95

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 7 дозволяє зробити висновок, що найбільш економічно вигідними методами підбору персоналу є Інтернет-ресурси та державні служби зайнятості. У першому випадку витрати на одну одиницю праці склали 0,43 тис.грн., а у другому – 1,35 тис.грн. Найбільш витратним варіантом виявилось розміщення оголошень на радіо, де витрати на одну одиницю праці досягли 5,51 тис.грн.

На сьогодні кадровий склад ТОВ «Центра Трейд» має такі ключові характеристики. У результаті аналізу якісного складу персоналу було встановлено, що у 2024 р.:

- керівні посади займає 22,5% співробітників;
- 82,5% працівників – чоловіки;
- найбільшу частку персоналу становлять працівники віком від 18 до 25 років (72,5%);
- серед керівників 83,3% – фахівці у віці від 37 до 60 років;
- співробітники зі стажем роботи понад 5 років складають 27,5% від загальної чисельності персоналу, при цьому більшість працівників мають стаж від 2 до 5 років;

– найбільш поширеним рівнем освіти серед працівників є середня спеціальна, яку мають 37,5% персоналу.

Проведений аналіз системи підбору і відбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд» виявив низку недоліків:

– відсутність спеціаліста з рекрутингу, через що лінійні керівники змушені самостійно складати та розміщувати оголошення про вакансії, а також проводити співбесіди з кандидатами без попереднього оцінювання їх відповідності посадовим вимогам;

– нерегульований процес вибору ресурсів для пошуку персоналу, який здійснюється без аналізу економічної доцільності використання того чи іншого джерела;

– недостатня увага до моніторингу попиту та пропозиції на ринку праці, оцінки професійних і особистісних характеристик кандидатів, а також до формування кадрового резерву;

– основним методом відбору кандидатів залишається одноетапна співбесіда, що знижує ефективність рекрутингу;

– відсутність програми швидкої адаптації та навчання нових працівників, що спричиняє високу плинність кадрів.

Таким чином, чинна система підбору та відбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд» не відповідає вимогам ефективного рекрутингового процесу та потребує удосконалення.